

# **LE RISORSE PER COMPETERE: STRATEGIE E PERFORMANCE DAI BILANCI 2023**

---

## 2.1 Introduzione e descrizione del campione

Nel corso del 2023 si è osservata un'ottima tenuta delle imprese manifatturiere italiane sul fronte delle condizioni economico-finanziarie. Nonostante un contesto di domanda sfidante, deterioratosi con il progredire della spinta inflattiva e che ha determinato un ripiegamento dei volumi produttivi e di vendita, le imprese sono riuscite ad aumentare i margini in quasi tutti i settori, anche al netto dei contributi di contrasto al caro energia. Per ulteriori approfondimenti si veda il capitolo *"I bilanci 2023 per settore e dimensione"* contenuto nel Rapporto.

Alla luce di queste considerazioni, è interessante valutare se e in che misura l'adozione di leve strategiche, volte a rafforzare la competitività aziendale e a ottimizzare i costi, possa aver influito sulla capacità di tenere alta la marginalità. A questo proposito, i dati di bilancio di un ampio campione di imprese manifatturiere italiane sono stati incrociati con un ricco set informativo proveniente dal datamart del Research Department di Intesa Sanpaolo (ISID, Intesa Sanpaolo Integrated Datamart), che fotografa l'adozione di leve strategiche, quali:

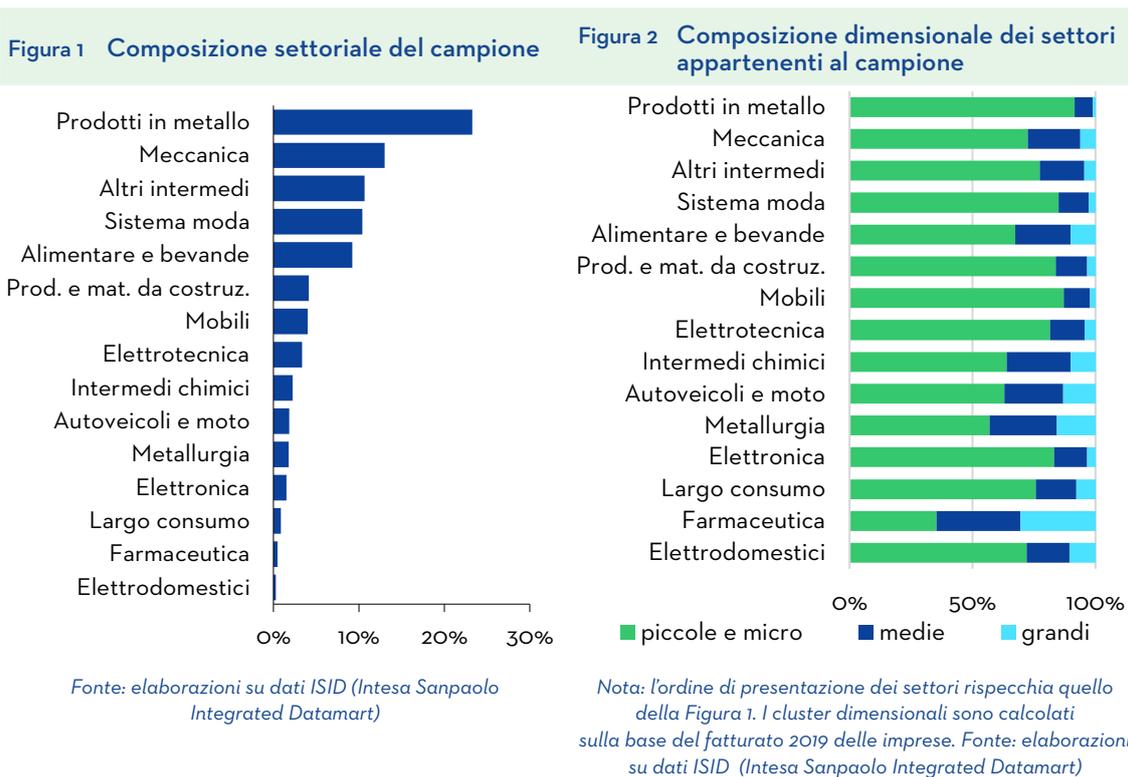
- Certificazioni di qualità dei prodotti/della gestione aziendale (fonte Accredia);
- Certificazioni ambientali (fonte Accredia);
- Marchi registrati sui mercati internazionali (fonte WIPO);
- Domande di brevetto presentate presso lo European Patent Office (EPO);
- Incentivi ricevuti dal GSE (Gestore dei Servizi Energetici) per l'installazione di impianti alimentati da Fonti Rinnovabili di Energia (FER). Nello specifico, si tratta delle imprese che hanno installato almeno un impianto da fonte rinnovabile per l'autoproduzione di energia elettrica utilizzando gli incentivi afferenti al Conto energia, ai Certificati GRIN (Gestione Riconoscimento Incentivo) o alle FER elettriche<sup>1</sup>.

Con l'utilizzo delle informazioni ricavabili dalle transazioni tra imprese (sempre di fonte Intesa Sanpaolo), che permettono di ricostruire i legami di fornitura, sono poi state individuate le imprese del campione inserite nella filiera delle costruzioni, particolarmente trainante negli ultimi anni dal punto di vista della domanda, al fine di quantificare, seppure in termini preliminari e descrittivi, l'effetto traino esercitato dal ciclo edilizio sui margini delle imprese dell'intera filiera.

L'incrocio tra i dati di bilancio relativi al periodo 2019-23 e il set di variabili qualitative ci ha portato a individuare un campione chiuso<sup>2</sup> di 57.538 imprese manifatturiere, di cui circa la metà inserite nella filiera delle costruzioni in veste di fornitori. Dal punto di vista della specializzazione produttiva, il campione vede una prevalenza di imprese appartenenti ai Prodotti in metallo

<sup>1</sup> Il **Conto Energia**, il programma più significativo tra quelli considerati, è un sistema di incentivazione della produzione di elettricità attraverso impianti fotovoltaici connessi alla rete elettrica. Il tetto massimo degli incentivi del quinto e ultimo Conto Energia (disciplinato dal Decreto Ministeriale 5 luglio 2012), era pari a 6.7 miliardi di euro. Tale limite è stato raggiunto già nel 2013, anno dal quale non è più consentito accedere a nuove agevolazioni. Pertanto, le imprese incluse nella lista sono quelle che hanno installato l'impianto incentivato negli anni antecedenti al 2013. I **certificati GRIN** sono incentivi commisurati alla quantità di emissioni di CO<sub>2</sub> sostituite da energia pulita attraverso l'uso di un impianto alimentato da fonti rinnovabili. GRIN (Gestione Riconoscimento Incentivi) è il sistema informatico che consente di usufruire degli incentivi previsti dal Decreto Ministeriale 6 luglio 2012 per tutti gli impianti alimentati da fonti rinnovabili a cui erano stati precedentemente rilasciati gli ex Certificati Verdi negoziabili. Infine, gli **incentivi per le FER (Fonti di Energia Rinnovabile) elettriche** sono stati introdotti per estendere i benefici riconosciuti dal GSE anche agli impianti che non rientrano nel Conto Energia, come quelli fotovoltaici di nuova costruzione, eolici onshore, idroelettrici e geotermici. Possono accedere a questa categoria di incentivi tutti gli impianti della tipologia sopra menzionata, indipendentemente dalla potenza installata. Alla luce di queste considerazioni, è possibile che la percentuale effettiva di imprese che, all'interno del nostro campione, ha attivato impianti alimentati da fonti rinnovabili di energia sia sottostimata. Molte imprese potrebbero infatti aver attivato impianti fotovoltaici connessi alla rete elettrica senza aver fatto ricorso agli incentivi GSE.

<sup>2</sup> I dati di bilancio delle imprese sono presenti per ogni anno nel periodo 2019-23.



(23.3%), che rappresentano più di un quinto del totale (Fig. 1). Seguono, con un'incidenza comunque a due cifre, i settori Meccanica (13%), Altri intermedi (10.6%) e Sistema moda (10.4%).

Dal punto di vista dimensionale, invece, sono le micro e piccole imprese a rappresentare il cluster prevalente (con un peso prossimo all'83%), davanti a medie imprese (13.2%) e grandi imprese (3.8%)<sup>3</sup>, in tutti i settori (Fig.2) con poche eccezioni, come la Farmaceutica, la Metallurgia e gli Intermedi chimici, dove il peso delle imprese medio-grandi è maggiore.

## 2.2 Margini e leve strategiche attivate dalle imprese

Come anticipato, in questa prima parte dell'approfondimento concentreremo l'attenzione sulle leve strategiche adottate dalle imprese.

Per ogni settore di specializzazione sono state selezionate le **imprese top performer**, appartenenti al miglior 25% per margini operativi netti (margini operativi lordi al netto degli altri ricavi) in percentuale del fatturato in tutto il periodo 2019-'23, da confrontarsi con il resto del campione e, in particolare, con le **imprese worst-performer** (appartenenti al peggior 25% per margini unitari in tutto l'arco temporale analizzato), per cogliere differenze in termini di profilo strategico-competitivo<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> I cluster dimensionali sono stati costruiti utilizzando le soglie di fatturato 2019. Si considerano micro e piccole imprese le realtà aziendali con fatturato inferiore a 10 milioni di euro (le micro hanno fatturato inferiore a 2 milioni di euro), medie imprese quelle con fatturato almeno pari a 10 milioni ma inferiore a 50 milioni di euro e grandi imprese le realtà con fatturato superiore ai 50 milioni di euro.

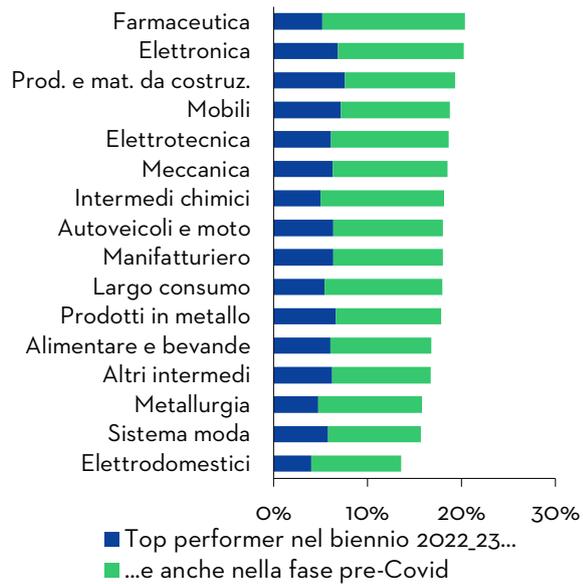
<sup>4</sup> La classificazione in cluster delle imprese è avvenuta partendo dai microsettori, per ottenere dei sotto-campioni di imprese rappresentativi delle diverse specializzazioni che compongono l'industria manifatturiera italiana, ciascuna con le proprie specificità, in termini di livello dei margini e di composizione dimensionale. L'analisi viene poi eseguita a livello di macrosettori, come nel resto del Rapporto.

La figura 3 mostra la buona diffusione delle imprese top-performer in tutti i macrosettori considerati nel Rapporto, con un'incidenza solo leggermente più alta nella Farmaceutica, nell'Elettronica, nel Largo consumo e negli Intermedi chimici. Vi sono poi settori come i Prodotti e materiali da costruzione e i Mobili che presentano un'incidenza delle imprese top performer 2019-23 sotto la media manifatturiera (che è dell'11.8%) ma che, al loro interno, hanno visto crescere il numero di imprese con marginalità elevata nell'ultimo biennio 2022-23. Le imprese worst-performer, infine, che sono rimaste con livelli di marginalità unitaria decisamente più bassi rispetto ai loro peers nel periodo analizzato, presentano in tutti i settori un'incidenza contenuta (che ben rispecchia il miglioramento generalizzato dei margini emerso negli ultimi anni, già messo in luce nel capitolo "I bilanci 2023 per settore e dimensione", contenuto nel Rapporto), pari all'8.5% del campione complessivo.

L'analisi eseguita sui dati di bilancio incrociati con le variabili qualitative mostra chiaramente un profilo più evoluto delle imprese top-performer sotto diversi aspetti, dalle certificazioni di qualità (attivate dal 25.3% delle realtà del comparto) alla registrazione di brevetti (con un'incidenza dell'11.3%) e marchi (10.9%), anche se la differenza con le worst-performer non è così marcata come ci si potrebbe attendere: il peso delle strategie attivate da quest'ultimo cluster è pari al 22.1% per le certificazioni di qualità e al 10% circa per i brevetti e i marchi.

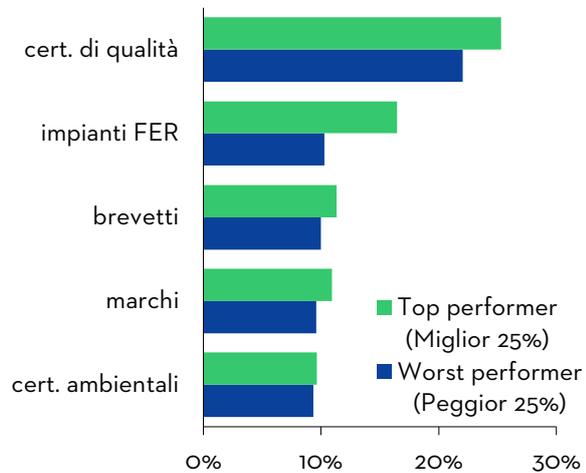
È sotto l'aspetto energetico che emerge, invece, un vantaggio competitivo più marcato delle top-performer, con il 16.5% delle imprese che ha ricevuto incentivi dal GSE per l'installazione di impianti con fonti rinnovabili di energia. Il maggior ricorso all'autoconsumo di energia è visibile in quasi tutte le specializzazioni produttive<sup>5</sup>, a iniziare da Elettrotecnica, Alimentare e bevande, Metallurgia e Altri intermedi (ai primi quattro posti del grafico 5), che in linea generale rappresentano i settori più attivi sul fronte dell'installazione di fonti rinnovabili.

**Figura 3** Incidenza delle imprese best performer per persistenza dei margini



Fonte: elaborazioni su dati ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Datamart)

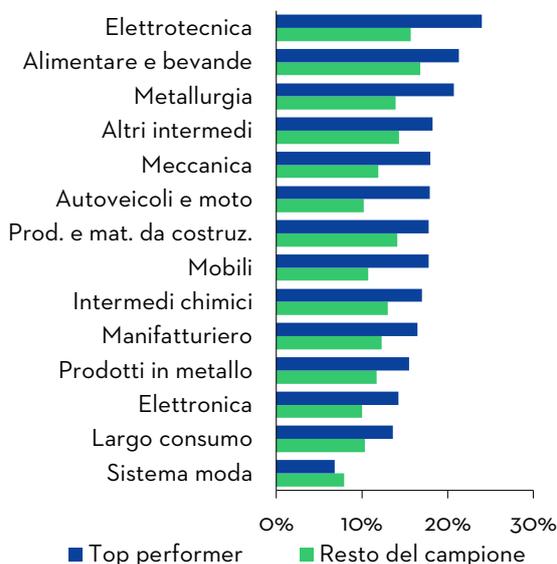
**Figura 4** Il profilo delle imprese best performer per margini a confronto con le worst performer: incidenza % delle leve strategiche adottate



Fonte: elaborazioni su dati ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Datamart)

5 Non si presentano i dati relativi alla Farmaceutica e agli Elettrodomestici, in quanto trattasi di campioni ridotti e poco significativi.

**Figura 5** La diffusione degli incentivi GSE per impianti con fonti rinnovabili di energia: un confronto settoriale tra imprese best-performer per margini e resto del campione



Fonte: elaborazioni su dati ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Datamart)

Si tratta di un'evidenza che conferma quanto già era emerso dai bilanci 2022, commentati nell'approfondimento *"Il profilo delle imprese vincenti nel quadriennio 2019-22, il ruolo degli impianti rinnovabili"* pubblicato nel Rapporto ASI dell'ottobre 2023: le imprese che da tempo si sono mosse sul fronte dell'efficientamento energetico sono state premiate in termini di possibilità di spingere sul mark-up, anche e soprattutto in un contesto operativo complesso come quello che stiamo attraversando. Un delta più alto di incidenza degli impianti alimentati da fonti rinnovabili è presente, infatti, non solo nei confronti delle imprese worst-performer per marginalità (solo il 10.3% di queste imprese ha ricevuto incentivi per impianti FER), ma anche con riferimento al resto del campione analizzato, che include le realtà che hanno conosciuto una crescita intensa dei margini nell'ultimo biennio 2022-23, ma che non spiccavano per marginalità elevata nella fase pre-Covid: il 15%

di queste imprese ha attivato impianti FER dietro riconoscimento di incentivi GSE, contro il 16.5% delle best performer. Si ricorda, tra l'altro, come l'estrazione delle imprese top performer sia avvenuta considerando i margini al netto dei contributi di contrasto al caro energia. I risultati fin qui esposti non risentono, pertanto, delle agevolazioni che sono rimaste attive nel primo semestre del 2023 e che hanno favorito tutte le imprese, anche quelle meno efficienti dal punto di vista della compressione dei costi.

In un contesto così particolare e incerto come quello analizzato, denso di shock esogeni spesso imprevedibili, un altro fattore da considerare è l'inserimento in nicchie di mercato particolarmente trainanti dal punto di vista della domanda. Non è tanto la presenza di leve strategiche classiche, dalle certificazioni ai marchi, ai brevetti, che può aver fatto la differenza sulla capacità delle imprese di mantenere elevati i margini, quanto piuttosto l'essere parte attiva di filiere chiave come quella delle costruzioni, che si è distinta per dinamismo in tutta la fase di ripresa post-pandemica. A questi aspetti è dedicata la seconda parte dell'approfondimento.

### 2.3 Le performance dei fornitori delle costruzioni negli anni del boom post-pandemico

L'obiettivo di questa seconda parte è verificare se l'appartenenza a filiere particolarmente dinamiche nel post-pandemia abbia effettivamente giocato un ruolo significativo nella capacità delle imprese di mantenere una buona marginalità nel quadriennio 2019-2023. A tal fine, si è scelto di approfondire l'andamento delle imprese attive nella filiera di fornitura del settore delle costruzioni, in assoluto uno dei più dinamici nel periodo post-Covid in Italia, avendo beneficiato della spinta senza precedenti del Superbonus.

L'idea è quella di identificare, in termini preliminari e descrittivi, gli eventuali differenziali di margini e fatturato delle imprese che, trovandosi a monte di questa filiera, hanno potuto beneficiare del boom del momento. Il confronto verrà eseguito con le imprese appartenenti agli stessi settori produttivi ma non attivamente coinvolte nella filiera delle costruzioni.

L'analisi è basata su una banca dati originale, che include tutte le imprese (clienti di Intesa Sanpaolo) che hanno ricevuto almeno un pagamento da aziende del settore delle costruzioni (codici Ateco 41, 42 e 43) negli anni successivi all'introduzione del Superbonus (2021-'23) e che possono essere considerate a monte del settore costruzioni. Non essendo però tutti i pagamenti necessariamente legati a rapporti di fornitura di input produttivi (ad esempio i pagamenti rivolti al settore Alimentare e bevande), abbiamo considerato come fornitori solo le imprese appartenenti ai settori più legati al ciclo delle costruzioni. Questi ultimi sono stati identificati a partire dalle tavole input-output<sup>6</sup>, selezionando i settori che pesano di più all'interno del flusso di consumi intermedi delle costruzioni: oltre ai Prodotti e materiali da costruzione, si segnalano nell'ordine Prodotti in metallo, Altri intermedi, Meccanica, Metallurgia ed Elettrotecnica. È emerso anche un contributo rilevante di Automotive, Largo consumo (per la componente chimica) ed Elettrodomestici, che però sono stati esclusi dall'analisi per mantenere il focus sui settori più direttamente connessi al mondo costruzioni.

Dall'incrocio di questi dati con il campione chiuso di bilanci 2019-'23 utilizzato nella prima parte dell'approfondimento, sono emerse 34.020 imprese attive nei settori a monte delle costruzioni, di cui il 49% ha ricevuto, tra 2021 e 2023, almeno un pagamento da parte di imprese delle costruzioni ed è quindi identificato come **fornitore delle costruzioni**. È importante segnalare come questa metodologia metta in luce rapporti di fornitura che possono essere definiti di "fornitura diretta" o di filiera "corta", che sono solo una parte della filiera a monte. Esiste infatti anche un secondo livello di fornitura, qui non mappato, dove si collocano le imprese che vendono prodotti alle costruzioni in maniera indiretta, attraverso intermediari commerciali o la grande distribuzione.

Figura 6 Composizione settoriale del campione (%)

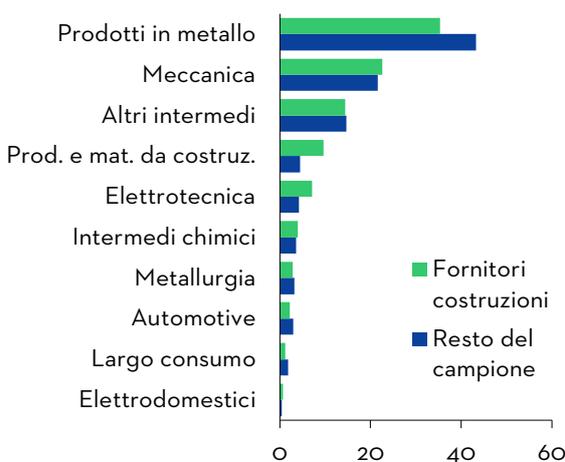
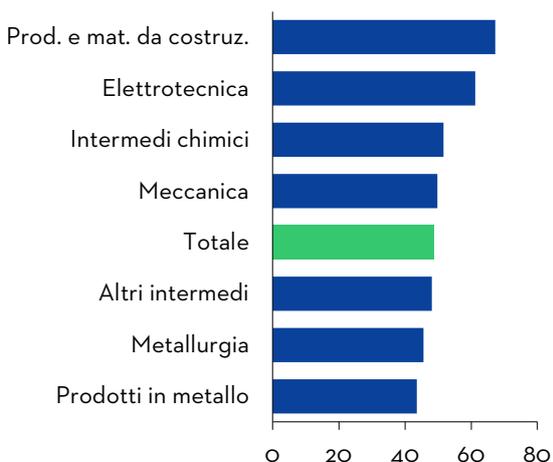


Figura 7 Incidenza fornitori delle costruzioni per settore (%)



Fonte: elaborazioni su dati Intesa Sanpaolo Integrated Database e CERVED.

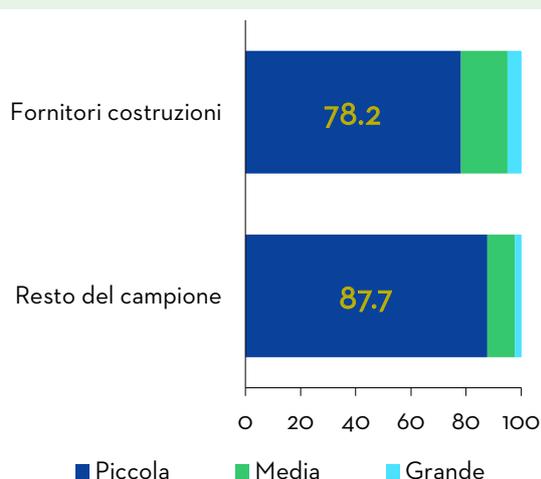
6 Tavole FIGARO di fonte Eurostat, riferite al 2022.

La composizione settoriale del campione riflette quella del manifatturiero e del campione utilizzato nella prima parte dell'analisi, con la maggior parte delle imprese appartenenti a Prodotti in metallo, Meccanica e Altri intermedi. Diverso è il ranking se si considera l'incidenza dei fornitori delle costruzioni all'interno di ciascun settore, con i Prodotti e materiali da costruzione al primo posto (il 67.3% delle imprese del comparto è fornitore diretto delle imprese di costruzione), seguito dall'Elettrotecnica (61.2%). La percentuale si abbassa in corrispondenza degli altri settori, fino a giungere al 44% dei Prodotti in metallo.

Anche in termini dimensionali, la distribuzione è molto simile a quella del campione analizzato nella prima parte, con circa l'83% delle imprese che hanno un fatturato inferiore ai 10 milioni di euro (micro e piccole imprese). I fornitori delle costruzioni risultano però mediamente più grandi: l'incidenza delle imprese di dimensioni medio-grandi è di circa il 22%, quasi 10 punti percentuali sopra l'incidenza che emerge nel resto del campione. Questa differenza strutturale non si riflette però nella marginalità, che è piuttosto uniforme a parità di settore e di dimensione (Figg. 9).

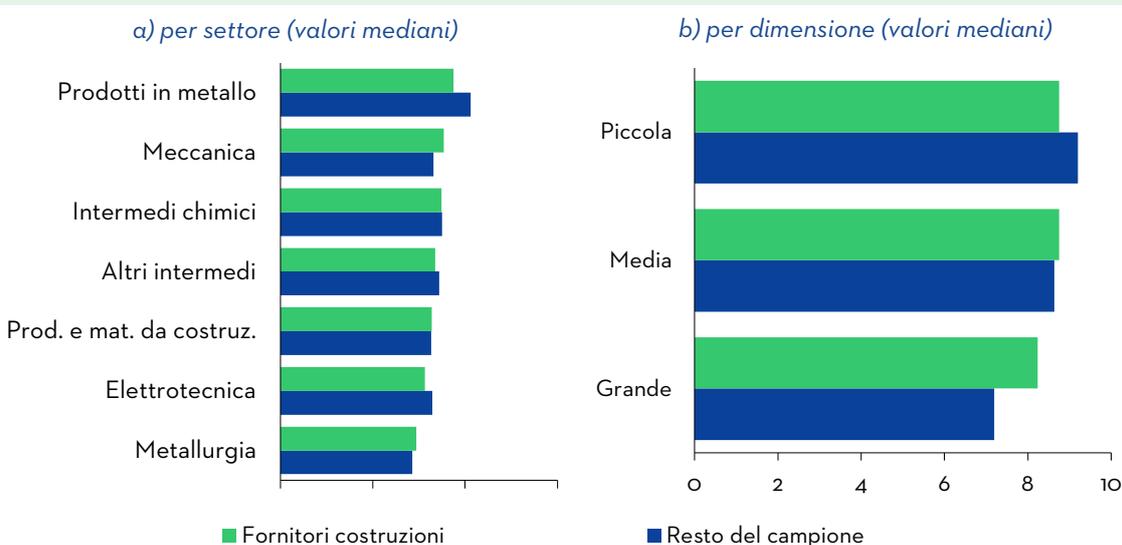
Per analizzare se c'è stato un differenziale di performance tra 2019 e 2023 tra i fornitori delle costruzioni e le altre imprese che, pur appartenendo agli stessi settori di attività, non risultano avere le costruzioni come imprese clienti, si è guardato all'andamento sia dei margini che del fatturato. Come nella prima parte, l'analisi è svolta sui margini al netto di Altri Ricavi, la voce di conto economico dove vengono contabilizzati i contributi in conto esercizio, come quelli di contrasto al caro energia.

**Figura 8** Composizione del campione, per dimensione (%)



Nota: si veda il testo per definizione delle classi dimensionali.  
Fonte: elaborazioni su dati ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Datamart).

**Figura 9** Confronto margini nel 2019 (in % del fatturato)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISTAT, censimento permanente delle imprese 2019.

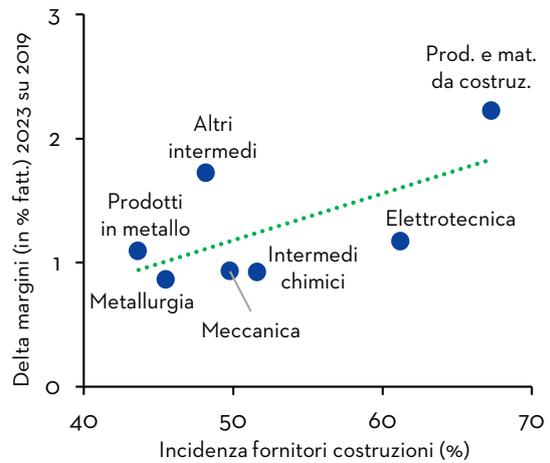
Come prima evidenza descrittiva si è misurata la correlazione, a livello di settore, tra l'andamento dei margini nel periodo 2019-'23 e l'incidenza dei fornitori delle costruzioni. Dallo scatterplot rappresentato nella Fig. 10 emerge una relazione evidentemente positiva: i settori con un'incidenza elevata di imprese che si collocano a monte della filiera delle costruzioni sono anche gli stessi settori con i miglioramenti di marginalità più elevati.

L'analisi più dettagliata dell'andamento della marginalità nel periodo 2019-'23 rivela che, a fronte di una generalizzata crescita, i fornitori delle imprese di costruzioni sono riusciti a registrare incrementi più elevati rispetto alle aziende attive negli stessi settori ma che non sono legate al mondo edilizio.

A livello complessivo, il miglioramento dei margini (in percentuale del fatturato) è di circa 1.6 punti percentuali (in mediana) per i fornitori delle costruzioni, a fronte di uno 0.6 nel resto del campione. Le differenze più elevate si riscontrano nei settori dell'Elettrotecnica (1.8 vs 0.4), degli Intermedi chimici (1.6 vs 0.2) e dei Prodotti in metallo (1.7 vs 0.6). Anche in termini di crescita percentuale del fatturato tra 2019 e 2023, emerge il distacco dei fornitori delle costruzioni in tutti i settori, pari a circa 9 punti percentuali (+30.6% la crescita del fatturato mediana per le imprese della filiera costruzioni e +21.5% per le altre).

Per valutare se, oltre all'esistenza di un rapporto di fornitura con le costruzioni, anche l'intensità del rapporto stesso abbia giocato un ruolo chiave nell'influenzare le performance di margini e fatturato, si è identificato, tra i fornitori delle costruzioni, un sotto-gruppo di im-

Figura 10 Correlazione tra delta margini e incidenza dei fornitori delle costruzioni



Fonte: elaborazioni su dati ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Datamart)

Figura 11 Delta margini (in % fatturato) 2023 su 2019, per settore, valori medi: confronto fornitori costruzioni e resto del campione

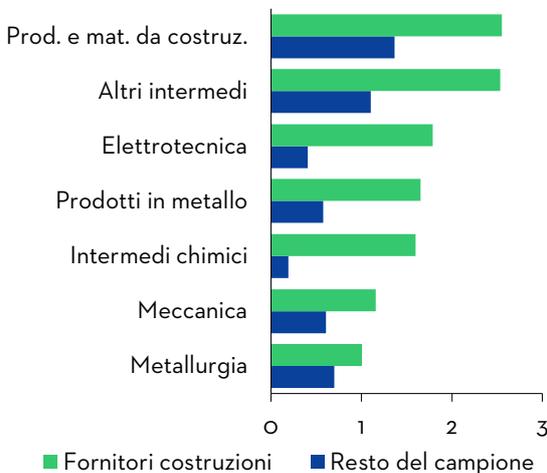
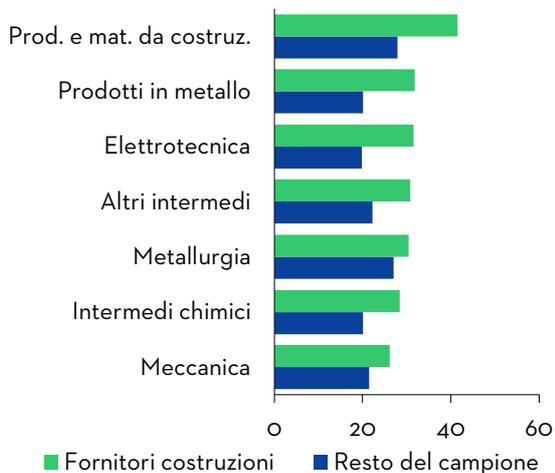


Figura 12 Var. % fatturato 2023 su 2019, per settore, valori medi: confronto fornitori costruzioni e resto del campione



Fonte: elaborazioni su dati ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Datamart)

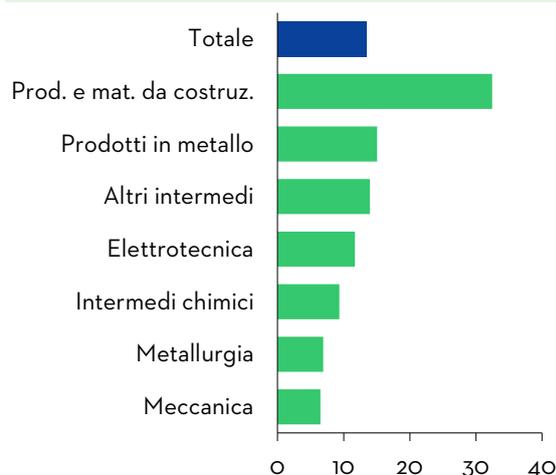
prese per le quali, nel periodo d'analisi, le costruzioni sono state il principale settore di sbocco. Questi fornitori, definiti **fornitori high-intensity**, sono quelli che nel triennio 2021-'23 presentavano un rapporto tra pagamenti ricevuti da imprese delle costruzioni e fatturato totale superiore al 50%. L'incidenza più elevata di questi soggetti si trova in assoluto tra i Prodotti e materiali da costruzione (32%), seguiti a grande distanza da Prodotti in metallo (15%) e Altri intermedi (14%), con un'incidenza media del 13% in tutto il campione.

I risultati dell'analisi mostrano che i fornitori high-intensity sono riusciti a posizionarsi su livelli molto più elevati di crescita, sia in termini di margini che di fatturato, rispetto al resto del campione. I differenziali di crescita della marginalità sono particolarmente intensi negli Intermedi chimici, settore nel quale i fornitori high-intensity hanno registrato un delta margini (in percentuale del fatturato) pari a 3.8 punti percentuali, a fronte di +0.2 del resto del campione.

I differenziali di crescita del fatturato 2019-'23, a favore dei fornitori high-intensity, sono molto più uniformi dal punto di vista settoriale, con una crescita mediana pari a +45%, a fronte di un +21% del resto del campione. Emergono anche ranking diversi, con i valori più elevati registrati da Altri intermedi e Intermedi chimici, sia in termini di delta margini che di crescita del fatturato.

L'analisi appare robusta anche se si considera la variabile dimensioni aziendali. Come visto inizialmente, le imprese a monte delle costruzioni tendono ad avere dimensioni maggiori e

Figura 13 Incidenza fornitori costruzioni high-intensity per settore (%)



Fonte: elaborazioni su dati ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Datamart).

Figura 14 Delta margini (in % fatturato) 2023 su 2019, per settore, valori medi: confronto fornitori high-intensity e resto del campione

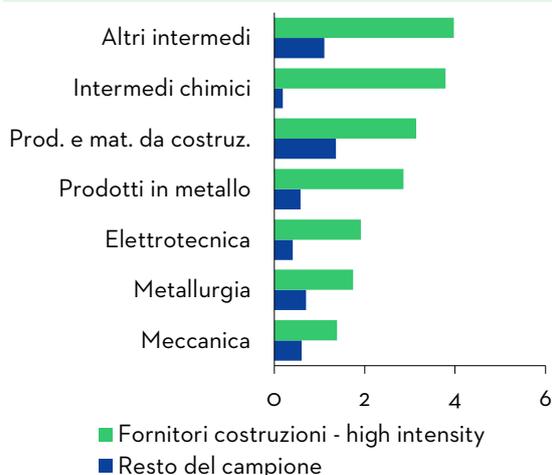
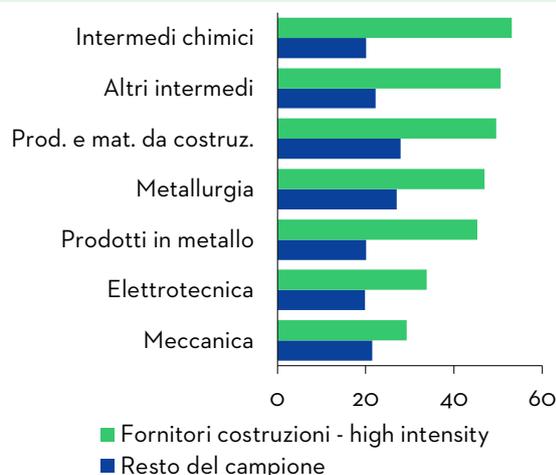
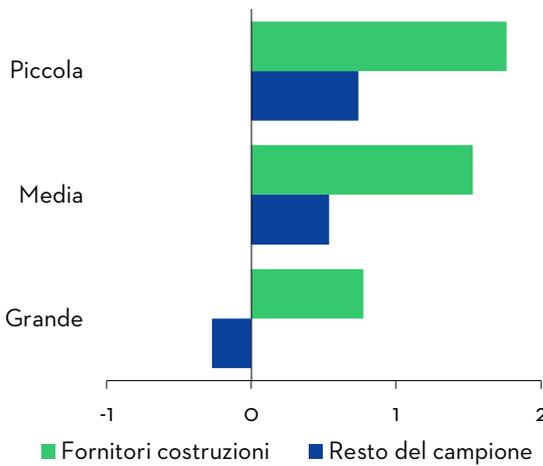


Figura 15 Var. % fatturato 2023 su 2019, per settore, valori medi: confronto fornitori high-intensity e resto del campione

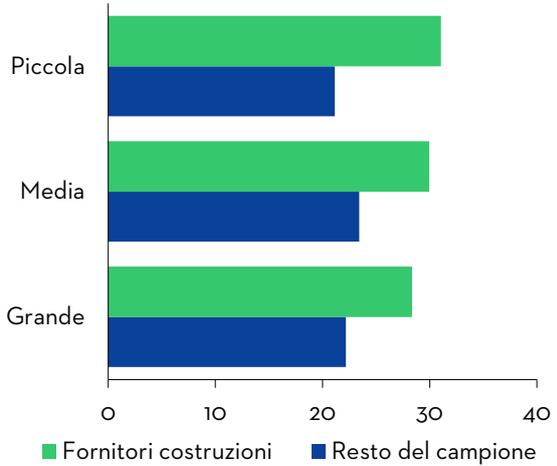


Fonte: elaborazioni su dati ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Datamart)

**Figura 16** Delta margini (in % fatturato) 2023 su 2019, per dimensione, valori medi: confronto fornitori costruzioni e resto del campione



**Figura 17** Var. % fatturato 2023 su 2019, per dimensione, valori medi: confronto fornitori costruzioni e resto del campione

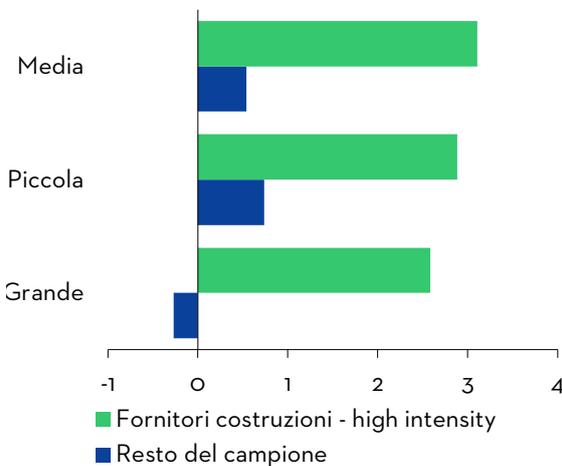


Fonte: elaborazioni su dati ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Datamart)

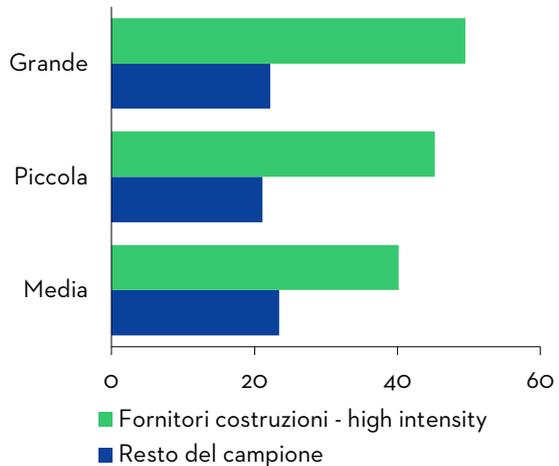
per capire se i risultati mostrati sinora siano, di fatto, trainati da questa differenza, si è replicata l'analisi a parità di dimensione. Ciò che spicca è, innanzitutto, come siano le piccole imprese ad aver registrato gli aumenti più considerevoli di margini e fatturato. In più, anche a parità di dimensioni, sia l'aumento della marginalità che del fatturato risulta più significativo tra i fornitori delle costruzioni rispetto al resto del campione, soprattutto quando si restringe il campione ai soli fornitori high-intensity, con un differenziale più elevato tra le grandi imprese.

È importante sottolineare ancora come i risultati che emergono da questo lavoro siano necessariamente parziali, perché i dati a disposizione permettono di identificare solo un sottoinsieme dei fornitori delle costruzioni, i cosiddetti fornitori diretti. La mappatura esclude, infatti, sia i fornitori che non rientrano nella banca dati dei pagamenti di Intesa Sanpaolo sia quelli di secondo livello o di filiera lunga (che si affidano a intermediari commerciali per la vendita, o collocati a monte dei fornitori stessi).

**Figura 18** Delta margini (in % fatturato) 2023 su 2019, per dimensione, valori medi: confronto fornitori high-intensity e resto del campione



**Figura 19** Var. % fatturato 2023 su 2019, per dimensione, valori medi: confronto fornitori high-intensity e resto del campione



Fonte: elaborazioni su dati ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Datamart)

## 2.4 Conclusioni

Il contesto degli ultimi anni è stato (ed è ancora) caratterizzato da una sequenza di shock esogeni di diversa natura, dallo scoppio della pandemia ai conflitti in Ucraina e in Medio-Oriente, ai quali hanno fatto seguito molteplici interventi governativi, sia nazionali che europei, di supporto o indirizzo a consumatori e imprese (si pensi all'accelerazione sulla transizione energetica).

È molto complesso analizzare l'impatto di questi fenomeni sull'industria manifatturiera italiana, perché ciascun settore o filiera produttiva ha le proprie peculiarità, che possono più o meno facilitare la gestione di tutti questi cambiamenti. Ciò che emerge chiaramente dall'analisi eseguita è una buona capacità di preservare i margini, anche a fronte di un rallentamento delle attività produttive, soprattutto nel biennio 2022-'23. Questa propensione a mantenere margini elevati è sicuramente correlata alle strategie di efficientamento dei costi energetici, che hanno premiato soprattutto le imprese attive su questi aspetti già dalla fase pre-Covid. Lo stacco tra il profilo delle imprese best-performer per marginalità e il resto del campione è meno evidente, invece, sul fronte dell'adozione di leve strategiche classiche come certificazioni di qualità e ambientali, marchi e brevetti. In un contesto così particolare e incerto come quello analizzato, infatti, denso di shock esogeni spesso imprevedibili, la presenza di leve strategiche non è in grado di fare davvero la differenza senza il presidio di nicchie di mercato particolarmente trainanti dal punto di vista della domanda, che siano domestiche o internazionali.

Nella seconda parte dell'approfondimento si è pertanto focalizzata l'attenzione su una filiera che è stata particolarmente dinamica negli ultimi anni, quella delle costruzioni, per indagare maggiormente questi aspetti. A partire da dati originali sui pagamenti tra imprese, sono stati identificati i fornitori del settore costruzioni e sono state messe a confronto le loro performance di margini e fatturato con quelle delle altre imprese che, a parità di specializzazione produttiva, risultano non connesse (o meno connesse) alla filiera delle costruzioni. I risultati mostrano che, a fronte di livelli di margini tutto sommato simili nel 2019, sia la marginalità che il fatturato dei fornitori delle costruzioni hanno registrato, anche a parità di dimensione, tassi di crescita più elevati rispetto alle altre imprese operanti negli stessi settori di attività. In più, emerge come siano proprio i fornitori high-intensity, che vedono nelle costruzioni il loro core business o uno dei principali settori di sbocco, ad aver registrato i delta margini più elevati tra 2019 e 2023.

Quest'evidenza preliminare suggerisce un messaggio di sintesi importante. Nel periodo analizzato, a fronte di una correlazione tutto sommato contenuta tra le leve strategico-competitive delle imprese e le performance di bilancio, due fattori spiccano per aver influenzato positivamente la crescita dei margini delle imprese: il ricorso all'autoproduzione di energia, che ha permesso di contenere i costi nelle fasi più critiche, di volatilità dei prezzi energetici, e l'inserimento in filiere caratterizzate da un profilo di domanda dinamico. Una possibile implicazione di questi risultati, ancorché parziali e meramente descrittivi, è che per rimanere competitivi in un contesto in continuo mutamento possa essere strategico mantenere un buon livello di diversificazione a valle dei settori clienti, e di customizzazione dei prodotti, che permetta di agganciare, al bisogno, le filiere più dinamiche.

